

УДК 316.34

## ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

**Фетисова Е.А.**

*(УрГУПС),*

*Екатеринбург, Россия*

*e-mail: fetisova160595@mail.ru*

## RESEARCH OF TECHNOLOGY OF PERSONNEL SELECTION

**Fetisova E.**

*(USURT),*

*Yekaterinburg, Russia*

*E-mail: fetisova160595@mail.ru*

### АННОТАЦИЯ

В условиях рыночной экономики одним из главных факторов успеха организации является подбор персонала. Именно персонал обеспечивает эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, от персонала зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Руководству организации всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые могли бы реализовать ее стратегию, а так же за то, чтобы сотрудники хорошо чувствовали себя на работе, которая соответствовала бы их способностям и возможностям.

### ABSTRACT

In a market economy, one of the main success factors of the organization is personnel. This staff provides efficient use of all types of resources available to the organization from the staff depend on its economic performance and competitiveness.

Management of the organization should always remember that it is responsible for the correct selection of people who could implement its strategy, as well as for

ensuring that employees feel good at work, which would correspond to their abilities and opportunities.

**Ключевые слова:** персонал, технология подбора персонала, источники подбора, критерии подбора, методы подбора.

**Key words:** personnel, recruitment technology, sources of selection, selection criteria, selection methods.

В настоящее время ценность человеческого фактора в организации является общепризнанной, поэтому затраты на персонал должны рассматриваться не как издержки организации, а как инвестиции, приносящие отдачу и напрямую влияющие на конкурентоспособность, стабильность и прибыль данной организации.

Целью подбора персонала является обеспечение предприятия кадрами, необходимыми в каждый конкретный момент времени в необходимом количестве и требуемого качества, а также создание резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе, и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности [1, с. 42].

Исследование проводилось в обществе с ограниченной ответственностью «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования» в феврале 2016 года. Компания была основана в октябре 2008 года в г.Екатеринбург для помощи бизнесменам и руководителям из разных сфер бизнеса [2].

Компания предоставляет широкий выбор бизнес – услуг для владельцев и директоров компаний по подбору эффективных работников, а также консультирует их по вопросам управления персоналом.

Ценностями компании является:

– Ответственность – соблюдение взятых на себя обязательств.

– Честность – правдивость, принципиальность, верность принятым обязательствам, убежденность в правильности того, что ты делаешь.

– Активная жизненная позиция – заинтересованное, пристрастное отношение к идеалам, целям, установкам общества.

– Ориентация на прибыль – личный вклад каждого сотрудника в получение прибыли компании.

– Лояльность – приверженность нормам и ценностям компании и их соблюдение.

– Клиентоориентированность – удовлетворение потребностей внутренних и внешних клиентов.

– Сотрудничество – совместная деятельность, направленная на достижение цели в соответствии с принятыми правилами.

Для эффективной работы ООО «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования» важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия работников, а также их взаимоотношение.

Каждый сотрудник должен понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, а также какими должны быть его взаимоотношения с другими работниками. Это достигается с помощью организационной схемы, дополненной соответствующими инструкциями и распределением обязанностей.

Даже в небольших городах в несколько десятков тысяч человек всегда есть возможность выбрать подходящих людей для работы в компанию. Трудности и неприятности для руководителей начинаются тогда, когда человек уже в штате и ожидания от него слишком не оправдываются.

В той или иной степени с сотрудником данной компании, результатами которого недовольны, происходит одно из трех:

– не умеет – данная проблема решается обычным обучением сотрудника его работе;

– не хочет – если у сотрудника раньше было желание работать, он давал результаты, но потом оно пропало – то следует найти управленческую ошибку и устранить ее, и сотрудник снова может давать нужный результат;

– не способен – эта причина относится к неразрешимой проблеме на уровне управленческих решений, потому что в компанию изначально попал непродуктивный человек.

Технология подбора персонала, которой пользуется ООО «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования», позволяет выявить непроизводительных людей, причём как среди кандидатов, так и среди сотрудников. Для простоты восприятия ООО «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования» условно разделяет всех кандидатов на четыре категории (рисунок 1). Они точно соответствуют тем типам поведения и продуктивности, которые люди демонстрируют в процессе работы.

Первая категория – создатели проблем. Это люди, которые приносят компаниям больше неприятностей, чем пользы. От таких сотрудников всегда стоит избавляться.

Вторая категория – плохие делатели. «Делатель» – это человек, который желает работать, но ему обязательно нужно сказать, что и как делать. Желание работать отличает всех делателей. «Плохие делатели» – это те, у кого это желание практически отсутствует.



## Рисунок 1 – Категории персонала, выделяемые ООО «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования»

Третья категория – хорошие делатели. Это делатели с большим желанием работать. Давая этому сотруднику поручение, он с удовольствием его выполнит.

Четвертая категория – перформеры. Это самые ценные сотрудники и кандидаты. Название «Перформер» произошло от английского глагола «to perform». Одно из значений этого слова – «доводить до конца, завершать что-либо полностью». В рамках данной технологии эффективного подбора, перформеры – люди, которые в пределах своей области ответственности:

- сами могут увидеть то, что нуждается в улучшении;
- сами могут найти решение, которое позволит это улучшить;
- сами могут воплотить это решение в жизнь, и что самое главное, они делают это без какого-либо давления со стороны.

Компании, которые используют традиционные методы подбора и найма персонала, имеют в своём штате всего около 5-10 % «Перформеров».

Отвечая на вопросы о том, как проводить собеседование, компания обращает внимание на следующие моменты, которые считает важными (рисунок 2):

- Продуктивность. ООО «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования» выделяет продуктивность в отдельный фактор и отдельно проверяет его. Проверка осуществляется на основе интервью, при котором за 5 – 10 минут можно выяснить насколько человек был продуктивен в прошлом. Данный фактор стоит на первом месте потому что, именно способность давать результат тяжелее всего изменить в сотруднике.



Рисунок 2 – Фирменный знак ООО «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования»

– Личностные качества. К ним относятся такие черты, как уровень настойчивости, уровень внимания, уровень жизненной активности, степень оптимизма или пессимизма, умение ладить с людьми, готовность заботиться о ком-либо и т. д. Зная личностные качества человека, можно в несколько раз эффективнее использовать его потенциал.

– Мотивация кандидата. Условно всех людей можно разделить на тех, кто ориентирован на исходящий поток (создавать что-то, выполнять работу, делать что-то полезное), и на тех, кто ориентирован больше на входящий поток (на то, что он получит от компании, от других людей и т. п.).

Людям, ориентированным на исходящий поток, трудно работать среди тех, кто ориентирован на поток входящий.

– Профессиональные знания. В некоторых случаях профессиональные знания выходят на первое место, но после их изучения стоит удостовериться в том, что этот человек действительно продуктивен, ориентирован на исходящий поток, подходит для данной должности по своим личностным качествам, проработает в компании не один.

Так же стоит заметить, что в большинстве случаев продуктивные люди могут быстро осваивать новые знания и умения.

Вышеперечисленные факторы являются для процесса найма хотя и не единственными, но основополагающими.

Рассмотрим схему подбора персонала в ООО «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования», которая представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Схема подбора персонала в ООО «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования»

| № п/п | Содержание этапа подбора  | Документы  | Ответственные исполнители                          | Сроки исполнения  |
|-------|---|--|--|---|
| 1     | Составление заявки на подбор персонала, включающей.                           | Заявка на подбор персонала                                 | Руководитель подразделения, где появилась вакансия | 1 день с момента возникновения вакансии                                       |
| 2     | Выбор источника привлечения персонала   | Интернет – ресурсы (Head Hunter.ru, работа66.ru, Avito.ru) | Менеджер по подбору и найму                        | Объявление составляется в течение двух дней с момента подачи заявки на подбор |
| 3     | Анализ резюме и отбор более подходящих кандидатов                             | Резюме   | Менеджер по подбору и найму                        |   |
| 4     | Проведение интервью на продуктивность   | Заявка на подбор персонала, резюме                         | Менеджер по подбору и найму                        | В течение 1-2 дней  |
| 5     | Прохождение кандидатами теста <b>EXEC-U-TEST Personality</b>                  | Бланк тестирования   | Менеджер по подбору и найму                        | В течение одного дня  |
| 6     | Принятие решения относительно приема на работу наиболее подходящего кандидата | Приказ о приеме на работу                                  | Отдел кадров, директор по персоналу                | В течение 1-2 дней  |
| 7     | Прохождение медицинского осмотра и заключение трудового договора              | Медицинские справки, трудовой договор                      | Отдел кадров                                       | Не более 2-х недель   |

Проанализировав схему по подбору персонала в ООО «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования» можно сделать следующие выводы:

– При подборе не учитываются внутренние источники привлечения персонала. Из всех источников используются только интернет – ресурсы, такие как: Hh.ru, работа66.ru, avito.ru;

– Всей основной работой занимается менеджер по подбору и найму;

– Отсутствует кадровое планирование. Руководитель подразделения сообщает о появившейся вакансии в последний момент.

ООО «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования» разработал отличный от обычного способ проведения собеседования с кандидатами. Этот способ подразумевает проведение собеседования в очень сжатые сроки и называется «Интервью на продуктивность». Такое собеседование длится от 5 до 15 минут. Более того, за этот короткий срок можно увидеть, кто сидит перед нами, и совершить выбор: брать или нет.

Данное интервью базируется на одном важном принципе: любая деятельность включает в себя такие три составляющие, как: «быть (кем-то)», «делать (что-то)», «иметь (что-то как результат, продукт всей деятельности)». Приведем пример. На собеседование пришли два кандидата. Оба раньше работали продавцами в магазине. Задаем каждому из них базовый вопрос интервью: «Вы работали продавцом. А что было вашим продуктом на этом месте работы?». Один из кандидатов отвечает таким образом: «Я консультировал клиентов, помогал сделать лучший выбор, отвечал на их вопросы, продавал». А ответ другого прозвучал так: «Покупатель оплачивает товар и говорит мне спасибо!».

Из их ответов можно сделать вывод, что второй кандидат подходит больше. Проводя такой эксперимент с другими людьми, очень быстро можно увидеть, что одна часть людей очень четко отвечает на вопрос и оперирует понятиями «результат», «продукт», а другая – описывает свои действия.

Этот вопрос – базовый. Именно на нем строится «Интервью на продуктивность» [3].

После прохождения кандидатом интервью на продуктивность, ему дается возможность пройти тест EXEC-U-TEST Personality. Опыт использования этого теста при подборе персонала исчисляется с 1984 года. За это время были протестированы кандидаты по всему миру для совершенно разных сфер деятельности. Данный тест позволяет проявить сильные и



слабые личностные характеристики будущего сотрудника, увидеть, что ему больше помогает в работе, и что мешает.

Главная цель этого тестирования – определить, насколько сильно личностные качества кандидата будут мешать ему на предлагаемой работе; как долго он сможет проработать на этом месте [4].

Анализ технологии подбора персонала, существующей на ООО «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования», позволяет сделать следующие выводы:

- Основное требование при подборе персонала, отдел кадров выделяет – продуктивность. Интервью на продуктивность дает ответ – продуктивен кандидат или нет. Минусом интервью является то, что нет конкретного списка вопросов, которые позволят больше узнать о кандидате;
- Работа по подбору начинается с составления заявки руководителем подразделения, где имеется вакансия;
- Из существующих источников привлечения персонала организация использует только Интернет-ресурсы.

Исходя из анализа, представленного во втором разделе, для совершенствования технологии подбора персонала можно предложить следующие мероприятия:

1. Расширить источники подбора персонала:
  - Поиск кандидата среди работников ООО «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования».

Предполагается первым делом на свободную должность предлагают сотрудников, которые уже работают в компании и соответствуют требованиям новой должности.

Применение такого метода оказывает благоприятное воздействие на укрепление преданности сотрудников предприятия. Способствует повышению их уровня квалификации, результатом которой может впоследствии стать карьерный рост сотрудника.

Однако у этого метода помимо положительных качеств есть свои минусы, одним из которых является отсутствие притока свежих сил. Если внутри организации не окажется достойных кандидатов, то используют другие виды подбора персонала на вакантное место;

– Взаимодействие с учебными заведениями. Учебные заведения, как правило, при подготовке дипломированных специалистов обеспечивают фундаментальную подготовку, но не обеспечивают подготовку к профессиональной деятельности.

Целью любой организации, наряду с получением прибыли, является наличие высокопрофессиональных кадров, а целью учебного заведения – подготовка востребованных специалистов [5, с. 157];

## 2. Внедрить в организации программу кадрового резерва.

Основным организационным документом, используемым в процессе формирования кадрового резерва и работы с ним, в организации является Положение по работе с кадровым резервом. Цель данного локального акта – описать применяемые в данной организации механизмы работы с кадровым резервом. Фактически такое положение носит в первую очередь информационный характер, оно объединяет применяемые в организации правила работы с кадровым резервом.

По результатам анализа был сделан вывод о том, что в ООО «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования» уделяется большое внимание подбору персонала. Но для эффективности технологии подбора было предложено ее усовершенствовать, а именно:

### 1. Расширить источники подбора персонала:

– вести поиск кандидатов среди персонала ООО «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования»;

– организовать взаимодействие с учебными заведениями.

### 2. Внедрить в организации программу кадрового резерва.

Теоретическая значимость данного исследования заключается в совершенствовании технологии подбора персонала в ООО «Уральский Центр

Прикладного Бизнес Образования» в условиях нехватки продуктивных сотрудников. Практическая ценность выражается в разработке рекомендаций по улучшению технологии подбора требуемого персонала.

Предложения по улучшению технологии подбора персонала могут быть применены в ООО «Уральский Центр Прикладного Бизнес Образования» и других компаниях.

### **Список литературы**

1. Волобуев М. Методы поиска персонала // Менеджер по персоналу. – 2013. – № 4.
2. История компании. URL: <http://zok66.ru/o-nas.html> (дата обращения: 14.03.16)
3. Интервью на продуктивность. URL: <http://www.performiacis.ru/technology/step60.php> (дата обращения 02.02.16)
4. Тест EXEC-U-TEST Personality. URL: <http://www.performiacis.ru/technology/step7.php> (дата обращения: 01.02.16)
5. Кожитова Л.В. Итоги и перспективы интегрированной системы образования в высшей школе России: образование – наука – инновационная деятельность: труды конференции. – М.: Изд-во МГИУ, 2011. – 830 с